

Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues

Assaad El Akremi ● Mohamed Ikram Nasr ● Nathalie Richebé

Résumé. Cet article mobilise les recherches menées sur la socialisation organisationnelle, le soutien social et la justice organisationnelle pour explorer les interactions entre les déterminants relationnels, organisationnels et individuels de l'intégration des nouvelles recrues. Plus spécifiquement, nous examinons les effets d'interaction du soutien perçu du superviseur (PSS), des tactiques organisationnelles de socialisation, des perceptions de justice globale et de la proactivité des nouveaux arrivants sur leurs niveaux de maîtrise de la tâche, de clarté de leur rôle et de satisfaction au travail. Les résultats d'une étude longitudinale, en deux temps de mesure, menée auprès de 104 nouveaux arrivants d'une grande banque française montrent qu'une socialisation efficace est le résultat de la synergie entre les facteurs relationnels, individuels et organisationnels de la socialisation. Nous suggérons notamment que les effets socialisants du soutien perçu du superviseur (PSS) sont plus forts quand on constate à la fois l'existence de tactiques de socialisation institutionnalisées, quand la justice globale perçue par les nouveaux arrivants est élevée et quand ces derniers ont un niveau élevé de personnalité proactive. Les implications à la fois théoriques et managériales de ces résultats sont discutées.

Assaad El Akremi

Université Toulouse 1 Capitole
assaad.el-akremi@univ-tlse1.fr

Mohamed Ikram Nasr

EM Lyon Business School
NASR@em-lyon.com

Nathalie Richebé

SKEMA Sophia-Antipolis
CERGAM - IAE d'Aix en Provence
nathalie.richebe@skema.edu

Intégrer une nouvelle entreprise est l'un des événements les plus marquants de la carrière et de la vie professionnelle d'un employé. La période de socialisation organisationnelle est généralement synonyme d'anxiété et d'incertitude pour la nouvelle recrue, qui doit faire face à des exigences d'adaptation et d'intégration ainsi qu'à un contexte organisationnel à la fois inconnu et difficilement prévisible (Miller & Jablin, 1991 ; Saks & Ashforth, 2000). Le degré auquel un nouvel employé parvient à surmonter cette incertitude, et à comprendre à la fois ce qu'on attend de lui et quelles sont les normes – tacites et explicites – qui gouvernent l'organisation, conditionne largement le succès de son passage du statut d'outsider (externe) à celui d'insider (interne) et par conséquent son bien-être, sa performance et sa longévité au sein de l'entreprise (Bauer et al., 2007).

La socialisation des nouveaux embauchés, par ailleurs, est essentielle - pour les organisations qui cherchent à préserver leurs compétences distinctives (Ashforth, Sluss & Saks, 2007 ; Lacaze, 2007). Elle comporte des enjeux économiques importants, de façon à la fois directe (en raison notamment de son impact sur les coûts de recrutement) et indirecte (une mauvaise intégration des nouvelles recrues pouvant avoir une incidence, par exemple, sur la réputation de l'entreprise sur le marché du travail). L'intégration est enfin un enjeu majeur pour les personnes embauchées elles-mêmes, qui peuvent subir de lourdes conséquences en cas d'échec (stress, perte de confiance, coûts de recherche

d'un nouvel emploi). Le succès de l'intégration des nouvelles recrues est donc une composante essentielle d'un management des ressources humaines tout à la fois performant et durable.

Ce caractère hautement sensible du processus de socialisation (Liden, Bauer, & Erdogan, 2004) a motivé une littérature foisonnante, pour l'essentiel fondée sur la théorie de la réduction de l'incertitude (Berger, 1979 ; Falcione & Wilson, 1988). Dans cette ligne d'analyse, le succès de la socialisation dépend du degré auquel la nouvelle recrue réussit à faire face à l'incertitude liée à son entrée dans l'organisation (Saks & Ashforth, 1997). Ce succès se traduit notamment, pour la nouvelle recrue, par une compréhension claire des tâches et du rôle qui lui sont assignés, une intériorisation des normes organisationnelles et une bonne intégration sociale (Bauer et al., 2007 ; Perrot, 2008). Trois acteurs jouent un rôle clé dans ce processus : (1) la nouvelle recrue elle-même, à travers les efforts qu'elle consent pour améliorer de manière proactive son intégration ; (2) l'organisation, grâce aux pratiques mises en œuvre pour encadrer et favoriser la socialisation de ses nouveaux employés ; (3) enfin les autres membres de l'organisation et notamment les supérieurs hiérarchiques, qui sont source d'information, de soutien et de « feedback » (Bauer & Erdogan, 2010 ; Saks & Ashforth, 1997). Dans le prolongement de ces recherches, les travaux inspirés de l'approche interactionniste de la socialisation (Reichers, 1987) mettent en exergue le rôle central, dans le processus de socialisation, des interactions entre les nouvelles recrues et leurs responsables hiérarchiques car c'est en échangeant avec les autres que les nouveaux embauchés puisent les connaissances dont ils ont besoin pour donner du sens à leur environnement (Bauer & Green, 1998 ; Jokisaari & Nurmi, 2009 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013). Ces travaux suggèrent, de plus, que le processus de socialisation repose largement sur les interactions entre la nouvelle recrue et son environnement organisationnel et relationnel (Ashforth et al., 2007 ; Griffin, Colella, & Goparaju, 2000 ; Reichers, 1987).

Toutefois, et de façon surprenante, peu de recherches se sont jusqu'à présent intéressées de manière systématique aux mécanismes par lesquels les insiders, et en particulier les supérieurs hiérarchiques, influent sur la socialisation des nouvelles recrues (Jokisaari & Nurmi, 2009 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Liden et al., 2004). Liden et ses collègues (2004 : 228) notent par exemple que « la littérature pourrait être significativement enrichie par des recherches sur les comportements spécifiques que les supérieurs hiérarchiques utilisent pour socialiser les nouvelles recrues ». De plus, la manière dont cette source relationnelle interagit avec les autres sources (organisationnelle et individuelle) de socialisation, les complète ou se substitue à elles, reste très mal connue, malgré quelques rares tentatives récentes d'exploration (e.g., Harris et al., 2013 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013). Certains auteurs appellent, enfin, à décloisonner la recherche sur la socialisation en introduisant de nouvelles variables susceptibles de jouer un rôle important dans un contexte d'incertitude et d'apporter un nouvel éclairage sur les conditions d'une socialisation réussie (Harris et al., 2013 ; Liden et al., 2004).

C'est dans ce champ d'investigation, encore largement ouvert, que s'inscrit la présente étude. Nous nous appuyons notamment sur les travaux portant sur la socialisation (Berger, 1979 ; Jones, 1986 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Reichers, 1987), le soutien social (Eisenberger et al., 2002) et la justice organisationnelle (Ambrose & Schminke, 2009 ; Lind, 2001) pour explorer les interactions entre les déterminants relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation. Plus spécifiquement, notre étude poursuit trois objectifs majeurs : (1) examiner les effets du soutien perçu du supérieur (perceived supervisory support) sur la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle et la satisfaction des nouvelles recrues, dans la lignée des récents travaux sur le rôle actif des managers dans la socialisation (Jokisaari & Nurmi, 2009 ; Kammeyer-Mueller et

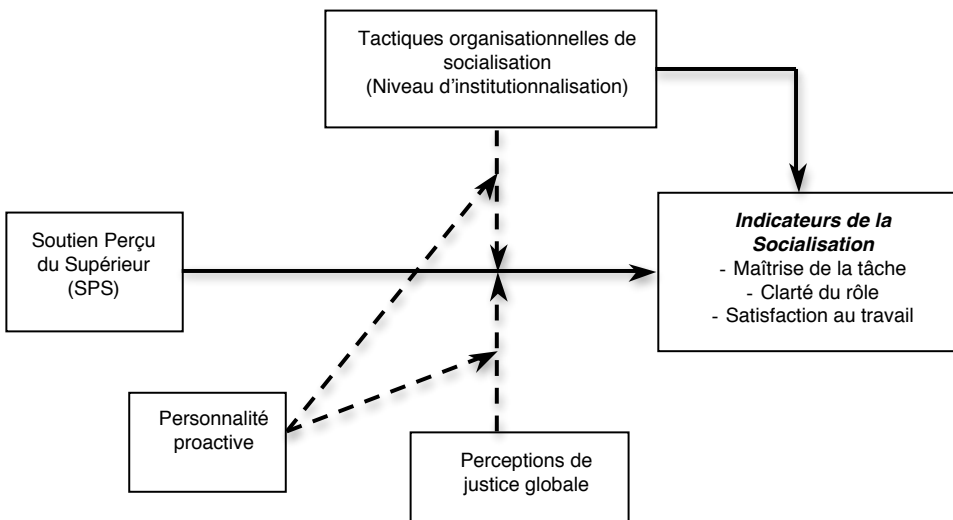
al., 2013) ; (2) faire écho aux appels à une plus grande ouverture du champ de la socialisation en intégrant une variable particulièrement saillante dans un contexte d'incertitude, et pourtant jamais étudiée dans les recherches sur la socialisation : la perception de justice globale (Ambrose & Schminke, 2009) ; (3) enfin, contribuer au courant interactionniste de la socialisation (Griffin et al., 2000 ; Reichers, 1987) en examinant les triples interactions entre le soutien perçu du supérieur comme facteur relationnel, le niveau d'institutionnalisation des tactiques de socialisation et la justice globale comme facteurs organisationnels et la personnalité proactive des nouvelles recrues comme facteur individuel de la socialisation. Cette approche nous permet d'examiner comment ces éléments contextuels et dispositionnels amplifient ou limitent les effets socialisants du soutien du supérieur hiérarchique.

D'un point de vue pratique, notre recherche a pour ambition de mettre en valeur l'intérêt, pour les entreprises, de développer des stratégies globales d'intégration qui favorisent la cohérence et la complémentarité entre le rôle du supérieur hiérarchique, les caractéristiques individuelles des nouvelles recrues et la politique de socialisation mise en œuvre par l'entreprise.

CADRE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES

L'objectif de cette étude est ainsi de comprendre les effets de complémentarité et/ou de substitution qui peuvent exister entre les facteurs relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation. Dans ce qui suit, nous développons l'argumentation théorique soutenant notre modèle (voir Figure 1 ci-dessous).

Figure 1. Modèle théorique : des effets en triple interaction



LE SOUTIEN DU SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE, FACTEUR CLÉ DE LA SOCIALISATION

La littérature sur la socialisation organisationnelle reconnaît traditionnellement le rôle des relations interpersonnelles entre les insiders et les nouvelles recrues comme une source privilégiée de réduction de l'incertitude et d'amélioration de l'intégration (Reichers, 1987). En particulier, nombre de

recherches mettent en exergue le rôle central des supérieurs hiérarchiques directs dans le processus de socialisation, à la fois comme sources d'information et comme « modèles » pour les jeunes recrues (e.g., Bauer & Green, 1998 ; Jokisaari & Nurmi, 2009 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Sluss & Thompson, 2012 ; Weiss, 1977). Pourtant, les mécanismes par lesquels les managers influencent l'ajustement de leurs nouveaux collaborateurs restent peu étudiés (Harris et al., 2013 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Liden et al., 2004). Kammeyer-Mueller et ses collègues (2013) attirent ainsi l'attention sur le fait que jusqu'à présent, la plupart des recherches sur la socialisation ont considéré les supérieurs hiérarchiques soit comme un élément de la composante organisationnelle, soit comme des sources passives d'information. Par conséquent, ajoutent ces auteurs, on connaît peu de leur contribution active au processus de socialisation.

À cet égard, le concept de soutien social, défini comme l'apport d'un soutien émotionnel, instrumental et informationnel (Vinokur & Van Ryn, 1993), offre un éclairage intéressant. La perception de soutien du supérieur (Eisenberger et al., 2002) est en effet susceptible d'influencer différentes facettes de la socialisation en réduisant l'incertitude éprouvée par les nouvelles recrues (Falcione & Wilson, 1988). En apportant un tel soutien, synonyme de bienveillance et de valorisation, très tôt après l'entrée dans l'organisation, les supérieurs hiérarchiques peuvent activement contribuer aux processus d'apprentissage et d'acculturation des nouvelles recrues (Jokisaari & Nurmi, 2009). Un niveau élevé de soutien perçu, tout d'abord, donne aux jeunes recrues un accès privilégié aux informations techniques et normatives dont elles ont besoin pour apprendre et réaliser leur travail. Il s'accompagne donc d'un sentiment d'efficacité personnelle des nouveaux employés (qui ont le sentiment de maîtriser leurs nouvelles tâches) et d'un accroissement de leur motivation intrinsèque (Harris et al., 2013 ; Liden et al., 2004). En soutenant leurs nouveaux collaborateurs, les supérieurs hiérarchiques peuvent aussi leur transmettre des clés d'interprétation pertinentes pour comprendre les décisions et les politiques organisationnelles, les attentes en termes de comportements et de performance, ainsi que les liens fonctionnels et hiérarchiques entre leurs postes et ceux des autres membres de l'entreprise (Bauer & Green, 1998 ; Jokisaari & Nurmi, 2009). Ce faisant, ils les aident à faire sens de et à s'approprier leurs nouveaux rôles. La théorie des événements affectifs (Weiss & Cropanzano, 1996), enfin, suggère que les interactions interpersonnelles positives, telles que celles caractérisant un soutien perçu du supérieur élevé, peuvent produire un état émotionnel positif et une satisfaction accrue au travail. Ceci est d'autant plus vrai que les interactions avec les supérieurs sont souvent perçues comme nouvelles et significatives et donc comme un déclencheur affectif saillant pour des nouveaux employés en situation d'incertitude (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Empiriquement, peu d'études ont jusqu'à présent examiné les effets du soutien du supérieur sur la socialisation des nouvelles recrues (e.g., Bauer & Green 1998 ; Jokisaari & Nurmi, 2009 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Slaughter & Zickar, 2006). Par exemple, Jokisaari et Nurmi (2009) ont montré que le déclin du soutien perçu du supérieur durant les deux premières années de la carrière d'un employé a des effets négatifs sur la clarté du rôle et la satisfaction au travail. De même, les résultats de Kammeyer-Mueller et ses collègues (2013) suggèrent que le niveau de soutien perçu du supérieur au cours de la première semaine après l'embauche influence significativement plusieurs domaines de la socialisation. Le soutien du supérieur apparaît donc comme une ressource critique pour la socialisation des nouveaux employés et comme un canal important d'informations, de modèles comportementaux et d'expériences émotionnelles conditionnant l'apprentissage des nouvelles tâches et du nouveau rôle, ainsi que la satisfaction au travail. Nous proposons donc de retenir l'hypothèse suivante :

H1. Le soutien perçu du supérieur hiérarchique influence positivement les niveaux de maîtrise de la tâche, de clarté du rôle et de satisfaction au travail des nouvelles recrues.

CONTINGENCES ORGANISATIONNELLES SPÉCIFIQUES ET GLOBALES : TACTIQUES DE SOCIALISATION ET PERCEPTIONS DE JUSTICE GLOBALE

Dans leur rôle d'agents de la socialisation, les managers opèrent dans un contexte organisationnel qui peut amplifier ou limiter les effets de leurs actions sur l'intégration des nouvelles recrues (Liden et al., 2004). Plus spécifiquement, pour réduire l'incertitude à laquelle ils font face, les nouveaux employés font appel à différentes sources organisationnelles et contextuelles, en plus de leur entourage relationnel. Ces sources interagissent avec le soutien psychologique et instrumental apporté par les sources interpersonnelles (Harris et al., 2013). Dans la même ligne d'analyse, les travaux inspirés de l'approche interactionniste (Reichers, 1987) suggèrent que le processus de socialisation - si on veut l'appréhender dans sa complexité - doit être compris en intégrant les interactions et les synergies entre les sources relationnelles, organisationnelles et individuelles de la socialisation (Ashforth et al., 2007 ; Griffin et al., 2000 ; Liden et al., 2004). C'est dans le prolongement de ces travaux que nous nous intéressons, dans ce qui suit, à l'interaction entre le soutien perçu du supérieur et deux facteurs organisationnels saillants durant la phase d'entrée organisationnelle : les tactiques spécifiquement utilisées par l'entreprise pour la socialisation et le sentiment de justice globale.

Le rôle des tactiques organisationnelles de socialisation

En 1979, Van Maanen et Schein montraient comment certaines pratiques organisationnelles peuvent influencer la réussite du processus de socialisation. Ces auteurs suggèrent qu'en mettant en place des tactiques de socialisation adaptées, les entreprises peuvent réduire l'incertitude vécue par les nouvelles recrues et structurer leur processus d'intégration. Ils ont ainsi développé une typologie des tactiques organisationnelles de socialisation constituée de six continuums : les tactiques collectives vs. individuelles, formelles vs. informelles, séquentielles vs. non séquentielles, fixes vs. variables, en série vs. disjointes, et d'investissement vs. de désinvestissement.

Jones (1986) a été le premier à mesurer et à tester empiriquement la typologie de Van Maanen et Schein (1979). Ses résultats suggèrent que les six tactiques de socialisation peuvent être considérées comme un seul continuum avec à une extrémité, les tactiques institutionnalisées (collectives, formelles, séquentielles, fixes, en série et d'investissement) reflétant une socialisation systématique et structurée ; et à l'autre, les tactiques individualisées (individuelles, informelles, non séquentielles, variables, disjointes et de désinvestissement) correspondant à l'absence de programme de socialisation bien défini, de sorte que les nouvelles recrues sont livrées à elles-mêmes. Depuis, une grande partie des recherches sur la socialisation a adopté la conceptualisation unidimensionnelle de Jones (1986) (e.g., Ashforth et al., 2007 ; Cable & Parsons, 2001 ; Kim, Cable & Kim, 2005). Ces recherches ont montré, de façon cohérente, que le niveau d'institutionnalisation des tactiques de socialisation influe significativement sur l'ajustement des nouvelles recrues. Comme le suggère la théorie de la réduction de l'incertitude (Berger, 1979 ; Falcione & Wilson, 1988), les tactiques institutionnalisées contribuent à réduire l'ambiguïté du cadre de travail et favorisent l'adhésion des nouvelles recrues aux règles et normes organisationnelles. Elles sont donc associées à une amélioration des niveaux de maîtrise de la tâche, de clarté du rôle, d'intégration

sociale, de congruence personne-travail, d'engagement organisationnel et de satisfaction au travail (Bauer et al., 2007 ; Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007). À l'inverse, les tactiques individualisées correspondent à une socialisation « par défaut », produisant une intégration de moindre qualité (Bauer et al., 2007). Sur la base de ces travaux, nous proposons donc de retenir l'hypothèse suivante :

H2. Le niveau d'institutionnalisation des tactiques organisationnelles de socialisation influence positivement la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle et la satisfaction au travail.

En plus de ces effets directs, nous suggérons que les tactiques organisationnelles interagissent avec le soutien perçu du supérieur pour déterminer les domaines de socialisation. En effet, la théorie de la réduction de l'incertitude (Berger, 1979 ; Falcione & Wilson, 1988) et l'approche interactionniste de la socialisation (Harris et al., 2013 ; Griffin et al., 2000 ; Reichers, 1987) suggèrent que les nouvelles recrues vont, dans leur quête de contrôle et de prédictibilité, s'appuyer sur des informations et des signaux issus à la fois du contexte organisationnel et de leur entourage relationnel. Ces auteurs suggèrent aussi que ces sources sont interdépendantes et s'influencent mutuellement. Toutefois, la littérature existante ne fournit pas d'explication claire de la nature de ces interactions. Certains auteurs avancent que les différentes voies de la socialisation (organisationnelle, relationnelle et individuelle) se substituent les unes aux autres, de façon telle que les effets de l'une sont plus importants et compensatoires quand les autres sont défaillantes (e.g., Liden et al., 2004). D'autres, au contraire, suggèrent qu'elles se complètent et interagissent de façon synergique, de façon telle que chacune renforce les effets socialisants des autres (e.g., Harris et al., 2013).

Dans cette étude, nous adoptons cette deuxième thèse en arguant que l'institutionnalisation des tactiques de socialisation tend à amplifier les effets bénéfiques du soutien perçu du supérieur sur l'ajustement des nouveaux salariés, ceci pour au moins deux raisons. Premièrement, les tactiques de socialisation institutionnalisées sont plus cohérentes avec un haut niveau de soutien perçu du supérieur car elles véhiculent les mêmes valeurs de bienveillance et de souci à l'égard des nouvelles recrues (Allen & Shanock, 2013 ; Harris et al., 2013 ; Kim et al., 2005). Cette cohérence est susceptible de créer une synergie qui amplifie les effets bénéfiques du soutien perçu du supérieur sur l'intégration des nouvelles recrues. Les tactiques individualisées, au contraire, sont synonymes d'un désengagement, d'un faible investissement et d'un désintérêt de l'organisation à l'égard des nouvelles recrues (Allen & Shanock, 2013 ; Saks et al., 2007) ; autant de messages incohérents, voire contradictoires avec un soutien élevé de la part du supérieur hiérarchique, et qui risquent de contrecarrer les effets socialisants de celui-ci (Harris et al., 2013). Cet argument est soutenu par la littérature en communication et en traitement de l'information, et notamment par la théorie de l'intégration de l'information (Information Integration Theory : Anderson, 1981) et par la théorie de la cohérence des signaux (Cue Consistency Theory : Miyazaki, Grewal, & Goodstein, 2005). Ces travaux montrent en effet que lorsqu'un individu est simultanément en relation avec plusieurs sources d'information, les messages et signaux véhiculés par celles-ci ont plus de poids et sont donc plus saillants et utiles quand ils sont cohérents et concordants que quand ils sont disparates et contradictoires.

Deuxièmement, les tactiques de socialisation institutionnalisées permettent aux nouvelles recrues de suivre un processus d'intégration systématique, organisé et structuré (Jones, 1986). Ces orientations formelles fournies par l'entreprise sont complémentaires des informations et des explications plus informelles, spécifiques et quotidiennes apportées par le supérieur hiérarchique

(Bauer & Green, 1998 ; Li et al., 2011 ; Sluss & Thompson, 2012). Lors du processus de socialisation, les nouvelles recrues doivent en effet à la fois assimiler l'ensemble des règles et directives émanant de la direction et comprendre, en pratique et localement, comment ces règles doivent être mises en œuvre et interprétées. La synergie entre ces deux sources de régulation (l'organisation et le supérieur hiérarchique direct) est essentielle au processus d'apprentissage. C'est aussi dans ce sens que Kammeyer-Mueller et ses collègues (2013) estiment que les responsables hiérarchiques peuvent, à travers leur soutien, interagir positivement avec le système organisationnel dans l'apport d'informations et de validation sociale nécessaires à une socialisation réussie. De même, Harris et ses collègues (2013 : 26) remarquent que « recevoir du soutien et des informations cohérentes de la part de sources de socialisation multiples est critique pour promouvoir les expressions créatives des nouvelles recrues. » En nous appuyant sur ces arguments, nous suggérons que les tactiques de socialisation institutionnalisées amplifient les effets positifs du soutien perçu du supérieur sur la socialisation des nouvelles recrues. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H3. Les tactiques organisationnelles de socialisation modèrent les effets du soutien perçu du supérieur hiérarchique sur la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle et la satisfaction au travail, tel que ces effets seront plus forts quand les tactiques de socialisation utilisées par l'entreprise sont institutionnalisées que quand elles sont individualisées.

Le rôle des perceptions de justice globale

Les effets de l'action d'un manager sur ses subordonnés dépendent non seulement d'éléments proximaux du contexte (en relation directe à l'action en question), mais aussi d'éléments plus distaux et diffus tels que le climat général de l'entreprise ou la représentation que se font d'elle les salariés (Harris et al., 2013). Ainsi, en plus des tactiques spécifiques de socialisation, nous suggérons que les effets du soutien perçu du supérieur sur l'ajustement des nouveaux embauchés peuvent être modérés par une contingence organisationnelle plus générale, particulièrement saillante en temps d'incertitude : les perceptions de justice globale. La justice globale correspond à l'appréciation holistique, par un individu, de l'équité du traitement reçu en général au sein de son organisation (Ambrose & Schminke, 2009). De récentes recherches suggèrent que cette perception globale a des effets allant au-delà de ceux des dimensions de la justice organisationnelle (i.e., distributive, procédurale et interactionnelle) (e.g., Aryee et al., 2013), en particulier dans un contexte d'incertitude (Jones & Martens, 2009 ; Lind & Van den Bos, 2002 ; Priesemuth, Arnaud, & Schminke, 2013). La saillance du sentiment de justice globale en contexte de socialisation est en effet justifiée par le fait qu'il reflète une évaluation globale des entités organisationnelles (social entity justice ; Ambrose & Schminke, 2009) qui répond aux besoins d'inclusion sociale et de contrôle en période d'incertitude (Bobocel, 2013). De plus, les perceptions de justice globale sont plus faciles et plus rapides à développer que les perceptions correspondant à des dimensions spécifiques de justice (distributive, procédurale et interactionnelle). C'est dans ce sens que Priesemuth et ses collègues (2013 : 233) suggèrent que « les individus développent des perceptions de justice globale sur leur environnement pour réduire l'incertitude et améliorer leur compréhension des situations de travail »

La théorie du management de l'incertitude (Lind & Van den Bos, 2002) suggère en effet que pour gérer les situations d'incertitude, les individus forment rapidement et de façon automatique une appréciation globale de l'équité de leur environnement. Cette perception se fonde sur des informations facilement accessibles issues des expériences initiales de l'individu, mais aussi de ses

observations et anticipations relatives aux différentes facettes de l'équité organisationnelle (Ambrose & Schminke, 2009 ; Lind & Van den Bos, 2002). Une fois formée, cette perception fonctionne comme une heuristique se substituant à des perceptions plus difficiles à construire, telles que celles portant sur la loyauté des autres par exemple (Lind, 2001). Elle guide l'attitude de l'individu à l'égard de son environnement. Plus spécifiquement, le sentiment de justice globale agirait comme une « cognition pivot » (pivotal cognition) actionnant le passage d'un « mode individu » où la personne est centrée sur ses intérêts à court terme et est réticente à collaborer avec les autres par peur d'être rejetée ou exploitée, à un « mode groupe » où elle accorde volontiers sa confiance, collabore et accepte de s'exposer aux risques des interactions sociales, pour profiter de leurs avantages (Lind, 2001 : 67).

Appliquée au contexte de la socialisation, cette théorie suggère que les nouvelles recrues vont, face à l'incertitude qui caractérise l'entrée dans une organisation, former très rapidement une appréciation de la justice globale de leur entreprise. Celles d'entre-elles qui ont le sentiment que l'entreprise traite ses salariés équitablement seront plus susceptibles de s'engager dans une démarche collaborative qui leur permet de profiter pleinement des interactions positives avec les insiders, et en particulier avec leurs supérieurs hiérarchiques directs. Celles, au contraire, qui percevront leur nouvelle entreprise comme injuste, seront moins confiantes et tireront probablement moins de bénéfices de leur entourage relationnel. En actionnant le passage au « mode groupe », le sentiment de justice globale renforce ainsi les effets socialisants des facteurs relationnels, notamment du soutien perçu du supérieur.

La justice globale, de plus, produit un climat de sécurité qui contribue à réduire le sentiment d'incertitude des nouvelles recrues, favorise leur initiative (Harris et al., 2013) et suscite chez elles des émotions et des évaluations de soi positives (Barclay & Kiefer, 2013 ; Colquitt et al., 2013). Cela s'explique notamment par le fait que le sentiment d'être traité justement répond à différents besoins fondamentaux de l'individu, tels que le sentiment d'appartenance, l'estime de soi ou le sentiment que son existence a du sens (Cropanzano et al., 2001). La justice globale correspond de ce fait à des signaux organisationnels qui concordent avec la bienveillance du supérieur hiérarchique, rendant ainsi les nouvelles recrues plus réceptives aux bienfaits du soutien perçu du supérieur. L'ensemble de ces arguments nous conduit à proposer l'hypothèse suivante :

H4. Les perceptions de justice globale modèrent les effets du soutien perçu du supérieur sur la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle et la satisfaction au travail, de telle façon que ces effets seront plus forts quand le niveau de justice globale perçue est élevé que quand celui-ci est faible.

Contingence individuelle : La personnalité proactive

L'objectif de cet article étant d'examiner les interactions entre les facteurs relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation, nous nous intéressons à présent à un trait de personnalité particulièrement important pour l'ajustement des nouvelles recrues : la personnalité proactive. La personnalité proactive peut être définie comme une disposition individuelle à prendre de l'initiative, à agir sur son environnement et à identifier et tirer profit des opportunités offertes par celui-ci (Bateman & Crant, 1993 ; Parker, Bindl, & Strauss, 2010 ; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001). Récemment, Parker et Collins (2010) ont montré que la personnalité proactive est un antécédent significatif de la majorité des comportements proactifs au travail. La proactivité en tant que trait de personnalité et différence individuelle des nouvelles recrues est donc à distinguer des comportements proactifs de socialisation (ex. comportements de recherche d'information et de feedback), les deux étant bien évidemment liés

(Chan & Schmitt, 2000 ; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Généralement, les recherches sur la socialisation montrent que les nouvelles recrues les plus proactives s'engagent dans des comportements de recherche d'information et de feedback, de cadrage positif des situations, de construction relationnelle et de networking qui leur permettent de mieux s'ajuster et s'intégrer socialement que les autres (e.g., Ashford & Black, 1996 ; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003 ; Li et al., 2011 ; Thompson, 2005).

Tout en reconnaissant l'apport de ces travaux, qui ont notamment permis de remettre la nouvelle recrue au cœur du processus de socialisation (Kammeyer-Mueller et al., 2013), nous avons choisi de nous pencher ici sur une question moins étudiée : celle de l'interaction entre la proactivité des nouvelles recrues et les déterminants relationnels et organisationnels de la socialisation (Griffin et al., 2000 ; Kim et al., 2005 ; Li et al., 2011). Nous soutenons que la personnalité proactive est une condition de validité et de pertinence (boundary condition) qui va modérer les effets de synergie discutés plus haut entre soutien perçu du supérieur et tactiques de socialisation d'une part et entre soutien perçu du supérieur et justice globale d'autre part.

Les personnes proactives sont souvent décrites comme ayant plus de motivation à apprendre et un besoin plus fort de réalisation de soi que les autres (Major, Turner, & Fletcher, 2006 ; Thompson, 2005). Elles sont aussi plus consciencieuses, plus persévérantes et savent mieux identifier et tirer profit des opportunités de leur environnement (Bateman & Crant, 1993 ; Miceli et al., 2012). Les nouvelles recrues ayant un niveau élevé de proactivité ont aussi une forte volonté de contrôle et de maîtrise des situations (Ashford & Black, 1996). Grâce à leur orientation vers des objectifs d'apprentissage et de développement de carrière et leur capacité à exploiter au mieux les situations favorables (Fuller & Marler, 2009), les nouvelles recrues les plus proactives devraient tirer plus d'avantages que celles qui le sont moins de la complémentarité et la cohérence entre les orientations formelles offertes par des tactiques de socialisation institutionnalisées et les informations informelles accompagnant un niveau élevé du soutien du supérieur hiérarchique. Cette complémentarité entre des déterminants relationnels et organisationnels de la socialisation représente une opportunité qui profiterait davantage aux nouvelles recrues les plus proactives. Nous proposons donc l'hypothèse de triple interaction suivante :

H5. Les effets modérateurs du niveau d'institutionnalisation des tactiques organisationnelles de socialisation sur les relations positives entre le soutien perçu du supérieur hiérarchique d'une part et la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle et la satisfaction au travail d'autre part seront plus forts pour les nouvelles recrues ayant un niveau élevé de personnalité proactive.

La proactivité et la prise d'initiative qui l'accompagne impliquent inévitablement des coûts sociaux. Plusieurs recherches suggèrent ainsi que les nouvelles recrues considèrent les risques de rejet et d'exclusion quand elles envisagent de s'engager dans des comportements proactifs tels que la recherche d'information ou de feedback (e.g., Miller & Jablin, 1991 ; Morrison, 1993). Ces comportements, visibles par essence, sont souvent freinés par la peur d'être rejeté par le groupe, de « perdre la face » en étant considéré comme incompetent et manquant d'autonomie, ou tout simplement de déranger les autres. Ces risques sont susceptibles de porter atteinte à la fois aux relations de la nouvelle recrue avec les autres membres de l'entreprise et à sa propre identité et estime de soi.

Le climat de sécurité, de confiance et de soutien, correspondant à la juxtaposition d'un niveau élevé de justice globale et de soutien perçu du supérieur, permet de minimiser ces risques et l'appréhension qu'en ont les

nouvelles recrues, générant ainsi un contexte favorable à l'expression des différences individuelles en termes de proactivité et d'initiative. Ce contexte peut bénéficier à toutes les nouvelles recrues, mais de façon plus prononcée aux plus proactives d'entre d'elles qui pourront laisser libre court à leurs tendances naturelles sans appréhension d'exclusion, de rejet ou de honte. Dans la mesure où elles sont plus extraverties, plus ouvertes et plus portées sur la prise d'initiative que les autres (Fuller & Marler, 2009 ; Miceli et al., 2012), les nouvelles recrues les plus proactives vont probablement tirer davantage profit du climat créé par la synergie entre des niveaux élevés de justice globale et de soutien perçu du supérieur. Nous posons donc l'hypothèse de triple interaction suivante :

H6. Les effets modérateurs des perceptions de justice globale sur les relations positives entre le soutien perçu du supérieur d'une part et la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle et la satisfaction au travail d'autre part vont être plus forts pour les nouvelles recrues ayant un niveau élevé de personnalité proactive.

MÉTHODES

DÉMARCHE LONGITUDINALE ET ÉCHANTILLON

Cette étude a été réalisée en deux temps de mesure, séparés de trois mois, auprès de 104 nouvelles recrues d'une grande banque française. La banque venait de recruter 140 nouveaux conseillers de clientèle et a accepté de soutenir cette étude pour mieux comprendre les facteurs déterminant l'intégration des nouvelles recrues. Les questionnaires ont été administrés sous format électronique : les nouvelles recrues ont été invitées, par un courriel adressé par l'équipe de recherche, à se connecter au site dédié à l'enquête. Le courriel leur précisait l'objectif de l'étude et les rassurait sur la confidentialité de leurs réponses. Afin d'assurer le suivi des réponses entre les deux temps de mesure, un code a été attribué à chaque participant. Au temps 1, les recrues ont été invitées, à la fin de la première semaine suivant leur arrivée à la banque, à répondre à un premier questionnaire mesurant les perceptions du soutien du supérieur, les tactiques de socialisation, les perceptions de justice globale et la personnalité proactive. Après deux relances réalisées au cours des deux semaines suivantes, le nombre de questionnaires remplis s'est élevé à 112, représentant un taux de retour de 80 %.

Le choix d'administrer le premier questionnaire très tôt après l'entrée organisationnelle est motivé par les recommandations de plusieurs chercheurs en socialisation qui stipulent que les perceptions des nouvelles recrues se forment très rapidement après l'arrivée en entreprise et ont des impacts significatifs sur leurs perceptions, attitudes et comportements futurs (e.g., Chao et al., 1994 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993 ; Major et al., 1995). Ce timing est d'ailleurs similaire à celui retenu dans des études récentes (e.g., Allen & Shanock, 2013 ; Cooper-Thomas & Anderson, 2002 ; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Sluss & Thompson, 2012). Trois mois plus tard, un deuxième questionnaire, mesurant la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle et la satisfaction au travail a été administré. Au final, 104 questionnaires ont été remplis, représentant un taux de retour final de 73 %. Les participants à l'étude ont un âge moyen de 28 ans ; 69 % sont des femmes ; et 51 % ont un niveau d'études supérieur à Bac + 2.

MESURES DES VARIABLES

Les échelles ont été traduites de l'anglais en utilisant la démarche de traduction-traduction inversée de Brislin (1986). Pour toutes les mesures des variables, les nouvelles recrues devaient mentionner leur degré d'accord, selon une échelle de type Likert en 5 points (de 1 : pas du tout d'accord à 5 : tout à fait d'accord).

Le soutien perçu du supérieur hiérarchique. Nous avons adapté l'échelle développée par Eisenberger et al. (1986, 2002) pour mesurer le support perçu du supérieur (SPS). L'échelle est composée de 7 items et présente un excellent alpha de Cronbach ($\alpha = 0.93$). Un exemple d'item est : « Mon supérieur hiérarchique est réellement soucieux de mon bien-être ».

Les tactiques organisationnelles de socialisation. Nous avons utilisé 12 items de l'échelle développée par Jones (1986) pour mesurer le degré d'institutionnalisation des tactiques de socialisation. À partir de l'échelle initiale composée de 30 items, nous avons sélectionné les meilleurs 12 items en termes de représentativité (contribution factorielle > 0.40) tout en représentant les différentes facettes du construit (voir annexe A). Un de ces items, mesurant la dimension « investissement vs. désinvestissement » a été remplacé par un item développé par Ashforth et Saks (1996). Cette procédure a été utilisée par Cable et Parsons (2001) et par Allen et Shanock (2013). Nous avons opté pour cette version courte parce qu'elle présente deux principaux avantages : (1) elle permet un gain d'espace dans les questionnaires en étant moins longue, sans appauvrir le contenu de la mesure ; et (2) compte tenu de l'unidimensionnalité de l'échelle, ces 12 items captent bien le contenu du construit de tactiques organisationnelles de socialisation en termes de continuum allant des tactiques individualisées aux tactiques institutionnalisées (Allen & Shanock, 2013). Le coefficient alpha de Cronbach de l'échelle est égal à 0.84. « Dans la Banque X, les nouveaux arrivants ont une vision claire du temps et des étapes dont ils ont besoin pour se former à leurs nouvelles fonctions » est un exemple d'item de cette échelle.

La justice organisationnelle globale. Nous avons utilisé 5 items de l'échelle développée par Ambrose et Schminke (2009). Cette échelle a une très bonne fiabilité interne, l'alpha de Cronbach est de 0.87. « Globalement, je suis traité(e) de manière équitable dans ma nouvelle entreprise » est un exemple d'item relevant de cette échelle.

La personnalité proactive. La version courte composée de 6 items de l'échelle développée par Bateman et Crant (1993) a été utilisée pour mesurer la personnalité proactive (Claes, Beheydt, & Lemmens, 2005). L'alpha de Cronbach de l'échelle est satisfaisant ($\alpha = 0.73$). Un exemple d'item est : « Je suis en permanence à la recherche d'une meilleure manière de faire les choses ».

La maîtrise de la tâche. L'échelle, développée et testée par Morrison (1993, 2002) et comportant 7 items, a été utilisée pour mesurer la maîtrise de la tâche. Cette échelle a une bonne fiabilité interne, l'alpha de Cronbach est de 0.80. Un exemple d'item est « J'ai appris à accomplir efficacement et avec succès mon travail ».

La clarté du rôle. Nous avons utilisé 6 items de l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970) et 2 items développés par Ashford (1986) pour mesurer la clarté du rôle. Le coefficient alpha de Cronbach de l'échelle est égal à 0.92. Un exemple d'item est « Je sais exactement ce qu'on attend de moi dans mon nouveau poste ».

La satisfaction au travail. Nous avons utilisé l'échelle de Cammann et al. (1983) composée de 3 items pour mesurer la satisfaction au travail des nouveaux arrivants. L'alpha de Cronbach de l'échelle est très satisfaisant ($\alpha = 0.85$). « Globalement, je suis satisfait(e) par mon travail dans la Banque X » est un exemple d'item de cette échelle.

Les variables de contrôle. Nous avons aussi mesuré les variables démographiques de sexe, d'âge et du niveau d'éducation qui peuvent influencer les indicateurs de la socialisation (Kim et al., 2005). En nous basant sur les recommandations de Becker (2005) et de Carlson et Wu (2012) pour l'utilisation des variables de contrôle, nous avons écarté ces variables des analyses étant donné qu'elles n'étaient pas reliées ou que très faiblement reliées aussi bien aux variables indépendantes que dépendantes (cf. Tableau 1 des corrélations). Cette approche "stricte" (Carlson & Wu, 2012) a aussi l'avantage de sauvegarder le pouvoir statistique du modèle compte tenu de la taille de l'échantillon.

ANALYSES STATISTIQUES

Nous avons d'abord testé la validité convergente et discriminante des variables de notre modèle de mesure par une série d'analyses factorielles confirmatoires sous Mplus (Muthén & Muthén, 2010). Étant donné la taille de l'échantillon et pour préserver le pouvoir statistique dans les analyses, nous avons procédé à une combinaison des items (démarche de parceling) afin d'avoir au maximum 3 à 4 indicateurs par variable latente selon les recommandations récentes de Little et al. (2013). Tous les items reportés dans l'Annexe A ont été retenus et combinés à chaque fois en moyennes de deux ou trois items selon la cohérence théorique de leur contenu (Bandalos, 2002 ; Little et al., 2002 ; Little et al., 2013).

Nous avons ensuite testé nos hypothèses de double et de triple interactions en utilisant une série de régressions hiérarchiques modérées et à l'aide d'une démarche de bootstrap (Hayes, 2013). Nos analyses se sont appuyées sur 5000 répliques générant des intervalles de confiance en bootstrap pour chaque coefficient de régression. Par ailleurs, suivant la recommandation de Cohen et al. (2003), nous avons centré, avant les analyses de régression hiérarchique modérée, toutes les variables à l'exception des variables dépendantes (maîtrise de la tâche, clarté du rôle et satisfaction au travail). Ensuite, nous avons introduit, dans une première étape, les effets directs du soutien perçu du supérieur, des tactiques organisationnelles de socialisation, des perceptions de la justice globale et de la personnalité proactive. L'introduction des effets directs de toutes ces variables est une étape nécessaire d'un point de vue statistique pour ne pas biaiser les résultats des effets d'interaction et pouvoir les interpréter, et ce même si ces effets ne correspondent pas tous à des hypothèses du modèle théorique (Aiken & West, 1991 ; Jaccard & Turrisi, 2003 ; Aguinis & Gottfredson, 2010 ; Hayes, 2013 ; Dawson, 2014). « L'inclusion des effets directs est essentielle ; sans cette étape, l'équation de régression est incomplète et les résultats ne sont pas interprétables » (Dawson, 2014 : 2). Nous avons, dans une deuxième étape, introduit tous les effets de double interaction. Enfin, dans une troisième étape, nous avons introduit les triples interactions entre d'une part le soutien perçu du supérieur, les tactiques de socialisation et de la personnalité proactive et d'autre part le soutien perçu du supérieur, les perceptions de justice globale et de la personnalité proactive¹.

RÉSULTATS

RÉSULTATS DES ANALYSES FACTORIELLES CONFIRMATOIRES ET TEST DU BIAIS DE LA VARIANCE COMMUNE

Les résultats du test de la qualité du modèle de mesure apportent un soutien à la validité convergente et discriminante de nos variables. En effet, le modèle ayant 7 facteurs (soutien perçu du supérieur, tactiques de socialisation,

1. Nous précisons que notre démarche statistique aboutit à des résultats similaires lorsque la justice globale, les tactiques de socialisation ou même la personnalité proactive sont considérées comme des variables indépendantes dans le modèle. En effet, dans le test des effets d'interaction double ou triple, échanger le rôle des variables comme indépendante ou modératrice n'entraîne aucune différence quant au test des effets d'interaction et les résultats restent similaires. Il s'agit seulement de choix théoriques et de cohérence qu'il faut argumenter (Dawson, 2014 : 11). Nous remercions un évaluateur anonyme et l'éditeur d'avoir attiré notre attention à ce point.

justice globale, personnalité proactive, maîtrise de la tâche, clarté du rôle et satisfaction au travail) a été d'abord testé. Toutes les contributions factorielles liant les indicateurs aux facteurs latents sont significatives et ont en moyenne une valeur supérieure à 0.70. Ce modèle a un excellent ajustement aux données avec un χ^2 [253] = 324.06 ; NNFI = 0.96 ; CFI = 0.97 ; RMSEA = 0.052 avec un Intervalle de Confiance, IC = (0.033 ; 0.068). Ce modèle s'est révélé meilleur, sur la base de significativité des tests de différence de χ^2 ($\Delta\chi^2$), qu'une série d'autres modèles qui combinent : (1) tactiques de socialisation et perceptions de justice globale ($\Delta\chi^2$ [6] = 57.09, $p < 0.01$) ; (2) soutien perçu du supérieur et tactiques de socialisation ($\Delta\chi^2$ [6] = 308.35, $p < 0.01$) ; (3) soutien perçu du supérieur et perceptions de justice globale ($\Delta\chi^2$ [6] = 279.59, $p < 0.01$) ; (4) maîtrise de la tâche et clarté du rôle ($\Delta\chi^2$ [6] = 65.98, $p < 0.01$). Enfin, notre modèle est meilleur que celui constitué d'un seul facteur (Harman, 1976) ($\Delta\chi^2$ [21] = 1032.29, $p < 0.01$). L'ensemble de ces résultats montre donc la qualité du modèle de mesure en termes de validité convergente et de validité discriminante.

Même si nous avons utilisé un design longitudinal avec deux temps de mesure séparés d'un intervalle de 3 mois, il existe un risque de biais de variance commune étant donné que les données ont été collectées auprès de la même source, à savoir les nouvelles recrues (Podsakoff, MacKinzie, & Podsakoff, 2012). Nous avons donc testé l'existence de ce risque en ajoutant un facteur latent de méthode à notre modèle de mesure : ce facteur est relié à l'ensemble des indicateurs de nos variables et est censé capter le biais de méthode (Podsakoff et al., 2012). Ce nouveau modèle a un ajustement globalement équivalent à celui de notre modèle de mesure (χ^2 [245] = 316.45 ; NNFI = 0.96 ; CFI = 0.97 ; RMSEA = 0.054). Cependant, la part de variance additionnelle que ce modèle apporte en comparaison avec notre modèle de mesure n'est que de 0,4 %. L'absence d'une amélioration significative des indices d'ajustement et la faiblesse de la variance additionnelle apportée par l'ajout d'un facteur de méthode apportent une preuve à l'absence d'un biais de variance commune dans nos données et nos résultats d'analyse.

RÉSULTATS DU TEST DES HYPOTHÈSES

Les statistiques descriptives, la fiabilité des échelles et les corrélations entre les variables figurent dans le Tableau 1.

L'hypothèse 1 postule que le soutien perçu du supérieur hiérarchique influence positivement les niveaux de maîtrise de la tâche, de clarté du rôle et de satisfaction au travail des nouvelles recrues. Les résultats présentés dans le Tableau 2 montrent que le soutien perçu du supérieur est significativement lié à la clarté du rôle et à la satisfaction au travail ($\beta = 0.30$, $p < 0.01$ et $\beta = 0.25$, $p < 0.01$, respectivement dans les colonnes Étape 1), mais l'effet direct du soutien perçu du supérieur s'est avéré non significatif sur la maîtrise de la tâche ($\beta = 0.05$, ns., colonne Étape 1 du Tableau 2). L'hypothèse 1 est donc partiellement vérifiée.

L'hypothèse 2 postule que les tactiques institutionnalisées de socialisation influencent positivement la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle et la satisfaction au travail. Les résultats du Tableau 2 (Étape 1) montrent qu'il y a un lien significatif entre d'une part les tactiques de socialisation et d'autre part la maîtrise de la tâche ($\beta = 0.16$, $p < 0.05$), la clarté du rôle ($\beta = 0.29$, $p < 0.01$) et la satisfaction au travail ($\beta = 0.26$, $p < 0.01$). L'hypothèse 2 est vérifiée.

Tableau 1. Moyennes, écarts-types et corrélations

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sexe ^a	1,29	0,46	-									
2. Âge ^b	29,3	5,77	-0,04	-								
3. Niveau d'éducation ^c	2,55	0,99	-0,05	-0,09	-							
4. Soutien perçu du supérieur	3,76	0,79	0,11	-0,01	-0,03	0,93						
5. Tactiques de socialisation	3,22	0,59	0,08	-0,21*	0,01	0,47**	0,84					
6. Perceptions de justice globale	3,11	0,75	0,12	-0,16	0,07	0,37**	0,72**	0,87				
7. Personnalité proactive	4,07	0,41	-0,02	-0,08	0,03	0,26**	0,13	0,09	0,73			
8. Maîtrise de la tâche	3,52	0,45	0,06	-0,11	0,12	0,25**	0,24*	0,10	0,31**	0,8		
9. Clarté du rôle	3,89	0,65	0,03	-0,07	0,04	0,50**	0,44**	0,38**	0,19*	0,54**	0,92	
10. Satisfaction au travail	3,78	0,74	0,05	-0,10	0,22*	0,36**	0,33**	0,47**	0,11	0,32**	0,49**	0,85

N = 104. L'alpha de Cronbach est noté sur la diagonale. a. Le sexe a été codé : (1) Femme ; (2) Homme. b. L'âge est une variable continue mesurée en années. c. Le niveau d'éducation a été codé : (1) Inférieur au Baccalauréat ; (2) Baccalauréat ; (3) Licence ou équivalent ; (4) Maîtrise (Bac + 4) ; (5) Master ou plus (Bac + 5 ou plus).
† p < ,10 ; * p < ,05 ; ** p < ,01.

L'hypothèse 3 suggère que les effets du soutien perçu du supérieur sont modérés par les tactiques de socialisation. Les résultats du test des doubles interactions (Étape 2 du Tableau 2) montrent que l'interaction (soutien perçu du supérieur x tactiques) a un impact significatif et positif sur la clarté du rôle ($\beta = 0.37$, $p < 0.01$; $\Delta R^2 = 0.046$) et la satisfaction au travail ($\beta = 0.51$, $p < 0.01$; $\Delta R^2 = 0.067$), mais n'a pas d'impact significatif sur la maîtrise de la tâche ($\beta = 0.09$, ns). Afin de faciliter l'interprétation de ces effets d'interaction, nous les avons représenté graphiquement en suivant les recommandations d'Aiken et West (1991). La Figure 2 montre que l'impact du soutien perçu du supérieur sur la clarté du rôle est plus fort dans le cas d'une forte institutionnalisation des tactiques de socialisation (Moyenne + Écart-type) que dans le cas d'une faible institutionnalisation des tactiques de socialisation (Moyenne - Écart-type). Nous avons aussi réalisé un test de significativité de cet effet modérateur. Pour une forte institutionnalisation des tactiques de socialisation, le lien entre soutien perçu du supérieur et clarté du rôle est positif et significatif ($\beta = 0.43$, $p < 0.01$) alors que ce lien devient non significatif lorsque l'institutionnalisation est faible ($\beta = 0.05$, ns.). Le test de différence entre les deux cas est aussi significatif (T de Student = 4.43, $p < 0.01$). La Figure 3 montre que l'impact du soutien perçu du supérieur sur la satisfaction au travail est positif et significatif lorsque l'institutionnalisation des tactiques de socialisation est forte ($\beta = 0.43$, $p < 0.01$) alors que cet impact devient non significatif ($\beta = -0.16$, ns.) lorsque l'institutionnalisation des tactiques est faible. Le test de différence entre les deux cas est aussi significatif (T de Student = 6.10, $p < 0.01$). L'hypothèse 3 est donc partiellement vérifiée.

Tableau 2. Résultats des régressions hiérarchiques modérées : interactions entre soutien perçu du supérieur, tactiques de socialisation et personnalité proactive

Variables	Maîtrise de la tâche			Clarté du rôle			Satisfaction au travail		
	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Effets directs									
Soutien perçu du supérieur (SPS)	0,05	0,03	0,02	0,30**	0,22**	0,21*	0,25**	0,13	0,12
Tactiques de socialisation	0,16*	0,14*	0,23**	0,29**	0,28**	0,30**	0,26**	0,25*	0,26*
Personnalité proactive	0,30**	0,31**	0,49**	0,10	0,19	0,24	0,03	0,13	0,19
R ²	0,156**			0,308**			0,163**		
ΔR ²	-			-			-		
Double interaction									
SPS x Tactiques	0,09		0,03		0,37**	0,35**		0,51**	0,50**
SPS x Personnalité proactive	0,02		0,18		0,07	0,13		0,08	0,14
Tactiques x Personnalité proactive	0,03		0,13		-0,31	-0,30		-0,35	-0,34
R ²	0,163**			0,354**			0,230**		
ΔR ²	0,007			0,046*			0,067*		
Triple interaction									
SPS x Tactiques x Personnalité proactive			0,99**			0,32			0,28
R ²			0,258**			0,358**			0,233**
ΔR ²			0,095**			0,004			0,003

N = 104. Les coefficients sont non standardisés. * p < ,05 ; ** p < ,01.

Figure 2. L'effet modérateur des tactiques de socialisation sur la relation entre le soutien perçu du supérieur (SPS) et la clarté du rôle

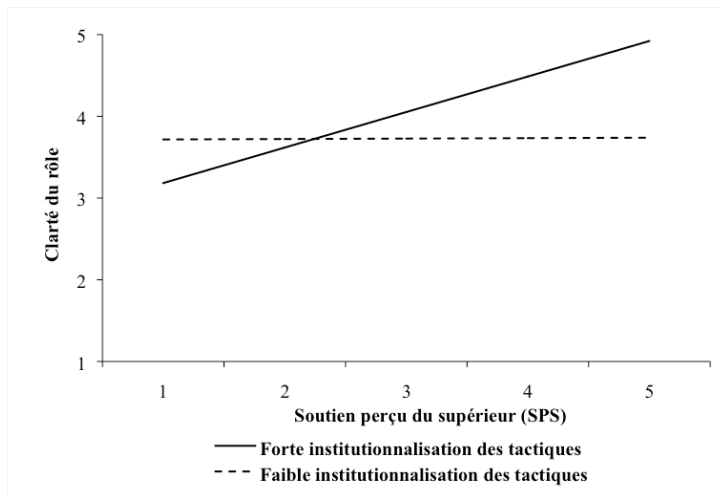
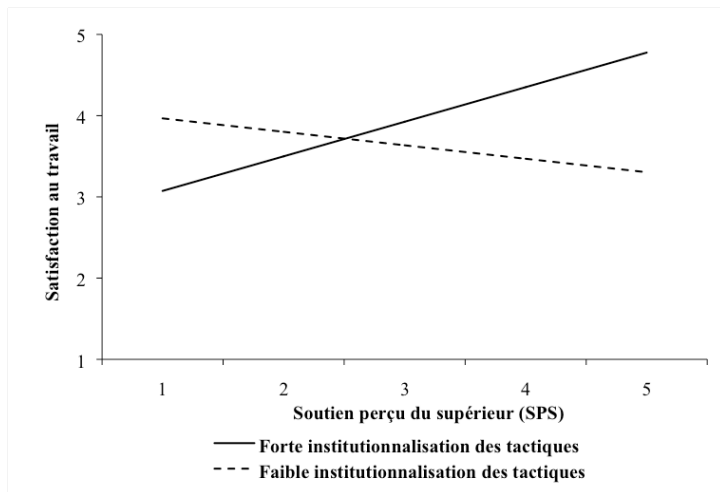


Figure 3. L'effet modérateur des tactiques de socialisation sur la relation entre le soutien perçu du supérieur (SPS) et la satisfaction au travail



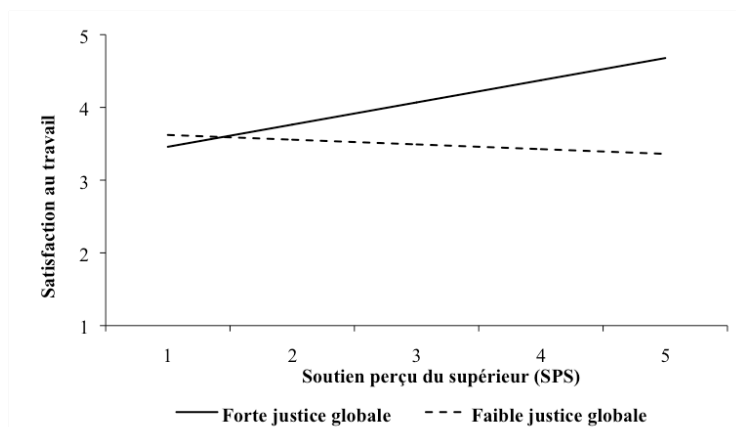
L'hypothèse 4 postule que les perceptions de justice globale modèrent les effets du soutien perçu du supérieur sur la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle et la satisfaction au travail. Les résultats des analyses présentés dans le Tableau 3 (Étape 2) montrent que l'effet modérateur de la justice globale n'est pas significatif sur la relation entre soutien perçu du supérieur et maîtrise de la tâche ($\beta = -0.01$, ns.), ni sur la relation avec la clarté du rôle ($\beta = 0.10$, ns.). L'effet modérateur de la justice globale est cependant significatif sur la relation entre soutien perçu du supérieur et satisfaction au travail ($\beta = 0.25$, $p < 0.05$; $\Delta R^2 = 0.03$). Nous avons représenté graphiquement cet effet (Aiken & West, 1991). La Figure 4 montre que l'impact du soutien perçu du supérieur sur la satisfaction au travail est positif et significatif lorsque la justice globale est forte ($\beta = 0.31$, $p < 0.01$), alors que cet impact devient non significatif ($\beta = -0.06$, ns.) lorsque la justice globale est faible. Le test de différence entre les deux cas est aussi significatif (T de Student = 2.98, $p < 0.01$). L'hypothèse 4 est donc partiellement vérifiée.

Tableau 3. Résultats des régressions hiérarchiques modérées : interactions entre soutien perçu du supérieur (SPS), perceptions de justice globale et personnalité proactive

Variables	Maîtrise de la tâche			Clarté du rôle			Satisfaction au travail		
	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Effets directs									
Soutien perçu du supérieur (SPS)	0,09	0,10	0,08	0,33**	0,30**	0,29**	0,20*	0,12	0,11
Justice globale	0,05	0,01	0,08	0,19**	0,20**	0,22**	0,39**	0,39**	0,42**
Personnalité proactive	0,30**	0,27*	0,44**	0,11	0,18	0,24	0,04	0,14	0,20
R ²	0,129**			0,297**			0,263**		
ΔR ²	-			-			-		
Double interaction									
SPS x Justice globale	-0,01	-0,01	-0,03		0,10	0,09		0,25*	0,24*
SPS x Personnalité proactive	-0,02	0,17			0,07	0,13		0,03	0,09
Justice globale x Personnalité proactive	0,04	0,05			-0,26	-0,26		-0,25	-0,24
R ²	0,130**			0,312**			0,293**		
ΔR ²	0,001			0,015			0,030*		
Triple interaction									
SPS x Justice globale x Personnalité proactive			0,65**			0,21			0,23
R ²	0,183**			0,314**			0,295**		
ΔR ²	0,053**			0,003			0,002		

N = 104. Les coefficients sont non standardisés. * p < ,05 ; ** p < ,01.

Figure 4. L'effet modérateur de la justice globale sur la relation entre le soutien perçu du supérieur (SPS) et la satisfaction au travail



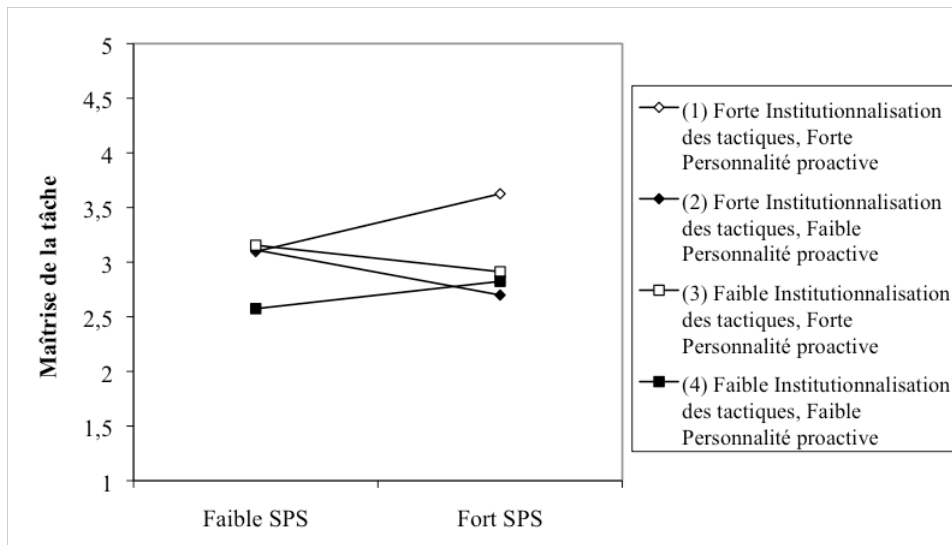
L'hypothèse 5 postule que les effets modérateurs des tactiques organisationnelles de socialisation sur les relations entre le soutien perçu du supérieur d'une part et la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle et la satisfaction au travail sont plus forts pour les nouvelles recrues ayant un niveau élevé de personnalité proactive. Les résultats du test de la triple interaction (Tableau 2, Étape 3) montrent que cette interaction est significative seulement pour la maîtrise de la tâche ($\beta = 0.99$, $p < 0.01$; $\Delta R^2 = 0.095$)². Ces résultats sont soutenus par les bornes non standardisées de l'intervalle de confiance du bootstrap [IC = 0.42, 1.56] qui ne comporte pas le zéro, ce qui confirme la significativité de la triple interaction (Hayes, 2013). Il importe de préciser dans les analyses des effets de triple interaction, la significativité des effets directs et des effets d'interaction d'ordre inférieur (i.e., les doubles interactions) ne représente pas une condition nécessaire et seule la significativité du terme de triple interaction doit être considérée (Aiken & West, 1991). Pour interpréter cet effet d'interaction, nous avons suivi la démarche de Dawson et Richter (2006) et représenté graphiquement la triple interaction. Cette démarche a été récemment utilisée dans nombre de travaux (Andrevski, Brass, & Ferrier, 2014 ; Reinholt, Pedersen, & Foss, 2011 ; Godart et al., 2014 ; Perry et al., 2014 ; Zhang & Peterson, 2011). La Figure 5 montre que pour un niveau élevé de soutien perçu du supérieur (SPS), la maîtrise de la tâche est plus élevée dans le cas d'une forte institutionnalisation des tactiques de socialisation et pour les nouvelles recrues ayant une forte personnalité proactive. La part de variance additionnelle expliquée par la triple interaction (ΔR^2) est égale à 0.095. Cette valeur est relativement élevée mais elle reste comparable à celle d'autres travaux traitant des triples interactions (Reinholt et al., 2011 ; Den Hartog & Belschak, 2012)³. Le niveau de maîtrise de la tâche apparaît plus faible pour les combinaisons dans lesquelles la personnalité proactive ou l'institutionnalisation des tactiques est faible. L'hypothèse 5 est donc partiellement vérifiée.

L'hypothèse 6 postule l'existence d'une triple interaction entre soutien perçu du supérieur, perceptions de justice globale et personnalité proactive sur la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle et la satisfaction au travail. Les résultats présentés dans le Tableau 3 (Étape 3) montrent que cette triple interaction n'est significative que pour la maîtrise de la tâche ($\beta = 0.65$, $p < 0.01$; $\Delta R^2 = 0.053$). Les bornes non standardisées de l'intervalle de confiance du bootstrap [IC = 0.13, 1.17] n'intègrent pas le zéro et confirment donc la significativité de la triple interaction (Hayes, 2013). Par ailleurs, la part de variance additionnelle expliquée par la triple interaction (ΔR^2) est égale à 0.053. Cette valeur est comparable à celle d'autres travaux traitant des triples interactions (Reinholt et al., 2011 ; Zhang & Peterson, 2011).

2. Notons que pour la satisfaction au travail, les résultats du test des effets de triple interaction restent stables et non significatifs avec ou sans la variable de contrôle : niveau d'éducation (seule cette variable de contrôle était significativement corrélée à la satisfaction au travail, voir Tableau 1).

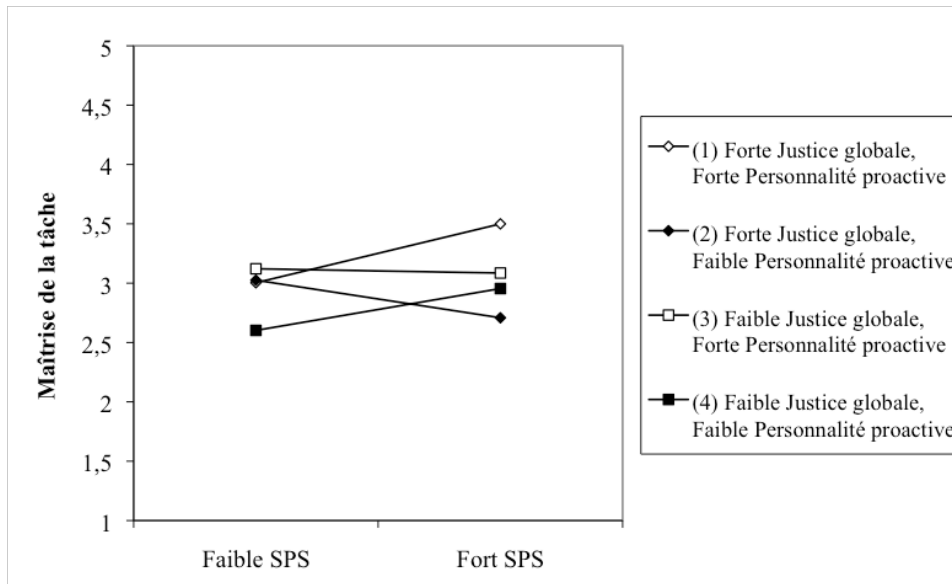
3. Nous notons la nécessité de précaution dans l'analyse de cette part de variance compte tenu de la faible taille d'échantillon et des risques de colinéarité entre les termes de doubles interactions et triples interactions (Godart et al., 2014), même si les tests de VIF montrent l'absence d'un problème de multi-colinéarité dans nos analyses ($VIF < 2$). Nous remercions l'éditeur d'avoir attiré notre attention sur ce point.

Figure 5. L'effet de triple interaction entre le soutien perçu du supérieur (SPS), les tactiques de socialisation et la personnalité proactive



La Figure 6 représentant graphiquement cette interaction montre que la maîtrise de la tâche est plus élevée lorsque le soutien perçu du supérieur est fort, lorsque les perceptions de justice globale sont fortes et lorsque les nouvelles recrues ont une forte personnalité proactive. Les autres combinaisons sont moins significatives voire non pertinentes quant à l'impact sur la maîtrise de la tâche. L'hypothèse 6 est partiellement vérifiée.

Figure 6. L'effet de triple interaction entre le soutien perçu du supérieur (SPS), la justice globale et la personnalité proactive



DISCUSSION

Cette étude avait pour objectif d'examiner les effets du soutien perçu du supérieur (SPS) sur la maîtrise de la tâche, la clarté du rôle et la satisfaction des nouvelles recrues, ainsi que le degré auquel ces effets sont modérés par des facteurs organisationnels (les tactiques organisationnelles de socialisation et la justice globale) et individuels (la personnalité proactive). Dans ce qui suit, nous

discutons les résultats de notre étude en développant ses contributions théoriques et managériales. Nous concluons en présentant ses principales limites et en proposant quelques pistes pour les recherches futures.

CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Cette étude apporte, nous semble-t-il, trois contributions importantes à la recherche sur la socialisation. Notre premier résultat suggère que le soutien perçu du supérieur influence positivement la clarté de rôle et la satisfaction au travail des nouvelles recrues. Ce résultat confirme le rôle clé attribué aux supérieurs hiérarchiques dans le processus de socialisation (Bauer et al., 2007 ; Slaughter & Zickar, 2006) et contribue à la récente vague de recherches visant à identifier de quelle manière les supérieurs hiérarchiques contribuent activement à l'ajustement des nouvelles recrues. Notre étude rejoint ainsi celles de Bauer et Green (1998), Jokisaari et Nurmi (2009) et Kammeyer-Mueller et al. (2013) pour suggérer qu'en apportant très tôt leur soutien aux nouveaux arrivants, les supérieurs hiérarchiques peuvent aider ceux-ci à comprendre leurs nouveaux rôles, à réduire l'incertitude du contexte organisationnel et à développer leur satisfaction au travail. Dans le processus de socialisation, les supérieurs hiérarchiques n'ont pas seulement un rôle passif consistant à répondre aux sollicitations des nouveaux arrivants. Ils ont, probablement dès le premier jour de l'intégration, un rôle actif consistant à soutenir, informer, encourager, rassurer et accompagner les nouvelles recrues dans leur quête de compréhension de leur nouvel environnement de travail.

Mais même si leur rôle est important, les supérieurs hiérarchiques ne sont pas la seule source de socialisation. La contribution la plus importante de la présente recherche est d'offrir, à notre connaissance, l'un des premiers tests empiriques suggérant que le succès de la socialisation dépend des synergies entre des facteurs relationnels, organisationnels et individuels. Nos résultats montrent en effet que l'impact positif du soutien perçu du supérieur sur certains indicateurs de la socialisation est amplifié et renforcé, d'une part par la mise en place de tactiques organisationnelles institutionnalisées (pour la clarté de rôle et la satisfaction au travail), d'autre part par la garantie d'un niveau élevé de justice globale (pour ce qui est de la satisfaction). Cela signifie notamment que pour qu'une nouvelle recrue intègre pleinement les prérogatives, les objectifs et les priorités relatifs à son nouveau rôle, il faut s'assurer de l'harmonie et de la cohérence entre le programme formel de socialisation défini par l'entreprise et le soutien quotidien qu'apporte le supérieur hiérarchique. De plus, nos résultats suggèrent que les nouvelles recrues les plus proactives profitent davantage de ces synergies entre le soutien du supérieur hiérarchique, les tactiques de socialisation et la justice globale en atteignant des niveaux plus élevés de maîtrise de leurs tâches. Il est d'ailleurs intéressant de noter que c'est uniquement au stade des triples interactions que notre modèle permet de prédire la maîtrise de la tâche. Cela pourrait signifier que la capacité de la nouvelle recrue à bien exécuter son nouveau travail est le fruit de la conjonction de ses propres efforts, de ceux de son manager et de ceux de l'organisation.

En mettant en valeur l'importance des interactions entre la nouvelle recrue et son contexte relationnel et organisationnel, l'ensemble de ces résultats contribue aux recherches inscrites dans une perspective interactionniste de la socialisation (Griffin et al., 2000 ; Harris et al., 2013 ; Reichers, 1987). La socialisation apparaît ainsi comme un processus multi-déterminé et complexe (Perrot & Campoy, 2009), dont le succès dépend de l'atteinte d'une certaine "alchimie" entre ces différents niveaux d'influence. Notre recherche contribue aussi au débat naissant sur la nature des interactions entre les différents antécédents de la socialisation en indiquant, à l'instar de Harris et ses collègues (2013), que les voies menant à l'intégration des nouveaux salariés se complètent

et se renforcent mutuellement, plutôt qu'elles ne se substituent l'une à l'autre (Liden et al., 2004).

Une troisième contribution de notre recherche, enfin, est relative au rôle du sentiment de justice organisationnelle dans le processus de socialisation. Nos résultats suggèrent en effet que quand les nouvelles recrues considèrent que leur entreprise traite équitablement ses salariés, elles réagissent au soutien apporté par leurs supérieurs avec davantage de satisfaction, et aussi une maîtrise plus grande de la tâche pour les plus proactives d'entre elles. Ce résultat contribue à la littérature sur la socialisation en montrant, pour la première fois, que la justice globale pourrait constituer un facteur organisationnel qui concourt à l'intégration des nouveaux venus en créant un climat de sécurité et de confiance (Barclay & Kiefer, 2013 ; Harris et al., 2013) les rendant plus réceptifs aux effets socialisants du soutien perçu du supérieur. Nous contribuons ainsi à la recherche sur la justice organisationnelle en testant les préceptes de la théorie du management de l'incertitude (Lind & Van den Bos, 2002) dans un nouveau contexte, celui de la socialisation. Nos résultats corroborent ainsi le rôle heuristique de la justice en situations d'incertitude.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Au regard de l'importance critique du processus de socialisation pour la performance et la pérennité des entreprises (Liden et al., 2004), les praticiens sont continuellement à la recherche de nouvelles pistes pour améliorer l'intégration des nouvelles recrues. Notre étude permet d'en dégager quelques-unes. Premièrement, nos résultats indiquent que les managers devraient être particulièrement attentifs à la manière dont ils traitent les nouvelles recrues et au soutien qu'ils leur apportent, ceci dès les premiers jours de leur arrivée en entreprise. Une piste possible est de former les responsables hiérarchiques aux techniques de la communication interpersonnelle constructive (soft and rational communication tactics) fondée sur la persuasion, l'écoute et l'empathie (Falbe & Yukle, 1992 ; Jokisaari & Nurmi, 2009), ainsi qu'aux principes de la justice interactionnelle (Skarlicki & Latham, 2005). De telles formations leur permettraient d'être conscients des effets de leurs comportements sur l'intégration des nouvelles recrues et amélioreraient leur capacité à leur apporter les informations et le soutien nécessaires. Une autre possibilité consiste à inclure le soutien apporté aux nouvelles recrues dans les critères d'évaluation de la performance des managers (grâce à un système d'évaluation 360° par exemple) afin d'institutionnaliser l'importance de ce type de comportement au sein de l'entreprise (Harris et al., 2013). Si les contributions actives à la socialisation des nouveaux salariés étaient considérées jusqu'à présent comme des comportements discrétionnaires en dehors des limites du rôle formel des managers, certaines recherches récentes appellent à les intégrer dans les prérogatives formelles de ces derniers (e.g., Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Nos résultats suggèrent aussi qu'une socialisation réussie dépend des synergies entre les efforts des supérieurs hiérarchiques, de l'organisation et des nouvelles recrues elles-mêmes. En particulier, les entreprises pourraient amplifier les effets socialisants du soutien apporté par les managers en instaurant des tactiques de socialisation institutionnalisées et un niveau élevé de justice globale. Ces synergies pourraient aussi être accentuées par l'implication explicite des managers aux politiques organisationnelles de socialisation (Sluss & Thompson, 2012). Ceci permettrait d'augmenter la complémentarité et la cohérence des signaux émis par ces deux sources de socialisation.

LIMITES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHE

Les résultats de cette recherche doivent être interprétés au regard d'un certain nombre de limites, qui ouvrent des pistes futures de recherche. Premièrement, la taille relativement réduite et la nature relativement homogène de notre échantillon (N = 104), ainsi que le fait que notre étude se cantonne au secteur bancaire français limitent la généralisation de nos résultats. Il serait intéressant de répliquer l'étude avec des échantillons plus hétérogènes, dans d'autres secteurs d'activités et dans d'autres contextes culturels. Une piste intéressante serait de tester si le rôle heuristique de la justice en période de socialisation n'est pas tributaire du niveau d'incertitude perçue par les nouvelles recrues (Rodell & Colquitt, 2009). En effet, il est raisonnable de penser que plus une nouvelle recrue a un fort sentiment d'incertitude, plus elle aura tendance à mobiliser ses perceptions de justice globale comme heuristique décisionnelle pour guider ses jugements, attitudes et comportements.

Une seconde limite est d'ordre méthodologique. Nos données ont été collectées auprès des mêmes répondants, générant ainsi un risque de biais de variance commune (Podsakoff et al., 2012). Toutefois, cette étude est longitudinale et les deux temps de mesure ont été espacés d'une période de 3 mois afin de réduire ce biais. En outre, les analyses menées révèlent des effets de doubles et de triples interactions dont la détection aurait été plus délicate par l'existence de biais de variance commune (Evans, 1985).

La portée de nos résultats pourrait aussi être limitée par le timing du design empirique. En effet, sur la base d'arguments théoriques et empiriques récents (e.g., Allen & Shanock, 2013 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013), nous avons choisi de mesurer les perceptions des nouvelles recrues relatives au soutien de leurs supérieurs, à la justice globale et aux tactiques de socialisation rapidement après l'entrée en entreprise. Ces perceptions initiales pourraient être en partie le reflet des anticipations issues des interactions pré-embauche entre la recrue et l'entreprise (au cours du recrutement par exemple) et non pas uniquement des expériences vécues au cours des premiers temps de la socialisation. Idéalement, les recherches futures devraient mesurer à la fois les anticipations des nouvelles recrues, leurs perceptions très tôt après l'embauche, et à plusieurs moments au cours de la première année de travail pour comprendre les effets du niveau initial ainsi que de l'évolution de ces perceptions.

Une dernière limite concerne les indicateurs de la socialisation examinés dans cette étude. Afin de ne pas nuire au pouvoir statistique de nos analyses, nous avons choisi d'inclure seulement la maîtrise de la tâche, la clarté de rôle et la satisfaction au travail comme variables dépendantes de notre modèle. Bien que reflétant le processus d'apprentissage et l'état affectif des nouvelles recrues, ces indicateurs ne capturent pas d'autres facettes importantes de la socialisation, telles que l'intégration sociale, l'acculturation et la connaissance des structures formelles et informelles de pouvoir au sein de l'organisation (Chao et al., 1994 ; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Le raisonnement théorique développé ici permet de s'attendre à ce que ces indicateurs classiques de la socialisation soient impactés positivement par les effets de renforcement entre soutien perçu du supérieur, institutionnalisation des tactiques organisationnelles, sentiment de justice globale et niveau de proactivité des nouvelles recrues. Par contre, il peut en être autrement quand il s'agit de prédire la mesure dans laquelle les nouvelles recrues s'engageront dans des comportements créatifs et innovants tels que l'innovation de rôle, comportements qui sont généralement favorisés par des tactiques de socialisation individualisées (Ashforth et al., 2007 ; Perrot et al., 2014). Des recherches futures examinant comment les déterminants de la socialisation interagissent pour déterminer les facettes de la socialisation non

intégrées dans notre étude contribueraient grandement à notre compréhension des conditions nécessaires à une socialisation réussie.

Comme discuté plus haut, nos résultats vont dans le sens de la synergie entre les voies relationnelle, organisationnelle et individuelle de la socialisation. Toutefois, il est important de noter qu'une analyse détaillée des effets de triple interaction (voir figures 5 et 6) révèle des patterns d'interaction complexes pour les cas où le niveau d'une ou de plusieurs des variables étudiées est faible : l'hypothèse d'effets de substitution ne peut pas être totalement écartée étant donné la multiplicité de combinaisons possibles et la complexité des triples interactions. Cette complexité invite les chercheurs à continuer à explorer la nature des interactions entre les différents déterminants de la socialisation. En particulier, deux pistes nous semblent intéressantes : (1) prendre en considération d'autres indicateurs proximaux (intégration sociale, connaissance politique de l'organisation, innovation de rôle...) et distaux (engagement organisationnel, intentions de rester, performance dans le rôle et extra-rôle...) de la socialisation afin d'examiner si la nature de ces interactions (multiplicative vs. substitutive) dépend de la spécificité de l'indicateur étudié ; (2) examiner le rôle de chacune des dimensions des tactiques organisationnelles de socialisation (Jones, 1986 ; Van Maanen & Schein, 1979) de façon spécifique et non via une conceptualisation unidimensionnelle. En effet, il se peut que certaines de ces tactiques amplifient les effets socialisants du soutien du supérieur alors que d'autres s'y substituent. Par exemple l'institutionnalisation des tactiques orientées vers le contenu de la socialisation (séquentielles et fixes) pourrait apporter aux nouvelles recrues des informations qui complètent celles données par le supérieur, alors que le fait d'avoir recours à des tactiques sociales (en série et d'investissement) favorisant les interactions entre les nouvelles recrues et des membres de l'organisation autres que ceux faisant partie de leur rôle formel pourrait constituer un substitut aux apports du soutien du supérieur hiérarchique en termes d'intégration sociale et d'acculturation (Liden et al., 2004).

Les chercheurs pourraient enfin s'intéresser aux rôles d'autres agents de la socialisation tels que les collègues de travail ou les mentors (Bauer & Green, 1998 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013). Les mécanismes par lesquels ces acteurs influencent l'ajustement des nouvelles recrues et la nature des interactions entre ces effets et ceux des antécédents examinés dans notre étude restent largement à explorer. De manière générale, nous espérons que les recherches futures persisteront dans l'exploration des interactions entre les niveaux organisationnels, relationnels et individuels de la socialisation. La complexité du processus de socialisation appelle des cadres d'analyse qui intègrent les connaissances existantes sur les déterminants de l'apprentissage et l'intégration des nouvelles recrues (Ashforth et al., 2007). Nous espérons, à travers cet article, contribuer à cette voie prometteuse de recherche.

REFERENCES

- Aguinis H. & Gottfredson R.K. (2010). Best-practice recommendations for estimating interaction effects using moderated multiple regression. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 776-786.
- Aiken L.S. & West S.G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Allen, D.G., & Shanock, L.R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369.
- Ambrose M L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500.
- Anderson, N. (1981). *Foundations of Information Integration Theory*. New York, NY: Academic Press.
- Andrevski, G., Brass, D.J., & Ferrier, W.J. (2013). Alliance portfolio configurations and competitive action frequency. *Journal of Management*, forthcoming.
- Aryee, S., Walumbwa, F.O., Mondejar, R. and Chu, C.W. L. (2013), Accounting for the Influence of Overall Justice on Job Performance: Integrating Self-Determination and Social Exchange Theories. *Journal of Management Studies*, forthcoming.

- Ashford, S.J. (1986). Feedback seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Ashford, S.J., & Black, J.S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Ashforth, B.E., & Saks, A.M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M., & Saks, A.M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Bandalos, D.L. (2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 9(1), 78-102.
- Barclay, L., & Kiefer, T. (2014). Approach or avoid? Exploring overall justice and the differential effects of positive and negative emotions. *Journal of Management*, 40(7), 1857-1898.
- Bateman, T.S., & Crant, J.M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Bauer, T.N., & Erdogan, B. (2010). Organizational socialization: The effective on boarding of new employees. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leong, S. Parker, & J. Zhou (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Volume III (pp. 51-64). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bauer, T.N., & Green, S.G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72-83.
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., & Tucker, J. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.
- Berger, C. R. (1979). Beyond initial interaction: Uncertainty, understanding, and the development of interpersonal relationships. In H. Giles & R. N. St. Clair (Eds.), *Language and social psychology* (pp. 122-144). Baltimore, MD: University Park Press.
- Bobocel, D. R. (2013). Coping with unfair events constructively or destructively: The roles of overall justice and self-other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 720-731.
- Brislin, R.W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W.J. Lonner & J.W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage.
- Cable, D.M., & Parsons, C.K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G.D., Jenkins, G. D., Jr., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S.E. Seashore, E.E. Lawler III, P.H. Mirvis & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (pp. 71-138). New York, NY: Wiley.
- Carlson, K.D., & Wu, J. (2012). The illusion of statistical control: Control variable practice in management research. *Organization Research Methods*, 15(3), 413-435.
- Chan, D., & Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 190-210.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. & Gardner, P. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 476-489.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E., & Wesson, M.J.. (2013). Justice at the Millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Cooper-Thomas, H.D., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423-437.
- Cropanzano R., Byrne Z.S., Bobocel D.R., & Rupp D.E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Dawson, J.F. (2014). Moderation in management research: What, why, when and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19.
- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 917-926.
- Den Hartog, D., & Belschak, F.D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194-202.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. Henderson, D.J. & Wayne, S.J. (2008). Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.

- Evans M. (1985). A Monte Carlo study of the effects of correlated method variance in moderated multiple regression analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), 305-323.
- Falbe, C.M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652.
- Falcione, R.L., & Wilson, C.E. (1988). Socialization processes in organizations. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 151-169). Norwood, NJ: Ablex.
- Fuller, J.B., & Marler, L.E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Godart, F., Maddux, W., Shipilov, A. & Galinsky, A. (2014). Fashion with a Foreign Flair: Professional Experiences Abroad Facilitate the Creative Innovations of Organizations. Forthcoming. *Academy of Management Journal*, forthcoming.
- Griffin, A.E., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10, 453-474.
- Harman, H.H. (1976). *Modern factor analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Harris, T.B., Li, N., Boswell, W.R., Zhang, X., & Xie, Z. (2013). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, in press
- Hayes, A.F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York, NY: The Guilford Press.
- Jaccard J. & Turrissi R. (2003). *Interaction effects in multiple regression*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527-544.
- Jones, D.A., & Martens, M. L. (2009). The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice-criteria relationships: The formation and use of fairness heuristics in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1025-1051.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kammeyer-Mueller, J.D., & Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794.
- Kammeyer-Mueller, J.D., Wanberg, C.R., Rubenstein, A.L., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104-1124.
- Kim, T., Cable, D.M., & Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : L'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 14(4), 9-24.
- Li, N., Harris, T.B., Boswell, W.R., & Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1317-1327.
- Liden, R.C., Bauer, T.N., & Erdogan, B. (2004). The role of leader-member exchange in the forming and dynamic relationship between employee and employer: Implications for employee socialization, leaders and organizations. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 226-250). Oxford, Oxford University Press.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662- 674.
- Lind, E.A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E.A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. In B. Staw & R. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 181-223). Greenwich, CT: JAI Press.
- Little, T.D., Cunningham, W.A., Shahar, G., & Widaman, K.F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173.
- Little, T.D., Rhemtulla, M., Gibson, K., & Schoemann, A.M. (2013). Why the items versus parcels controversy needn't be one. *Psychological Methods*, 18(3), 285-300.
- Major, D.A., Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T., & Gardner, P.D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418-431.
- Major, D.A., Turner, J.E., & Fletcher, T.D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927-935.
- Miceli, M.P., Near, J.P., Rehg, M.T. & Van Scotter, J.R. (2012). Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistle-blowing. *Human Relations*, 65(8), 923-954.
- Miller, V.D., & Jablin, F.M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
- Miyazaki, A., Grewal, D. & Goodstein, R.C. (2005). The effect of multiple extrinsic cues on quality perceptions: A matter of consistency. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 146-153.
- Morrison, E.W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589.
- Morrison, E.W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.

- Muthén, L.K. & Muthén, B.O. (2010). *Mplus - Statistical analysis with latent variables user's guide*. Muthén & Muthén.
- Parker, S.K., & Collins, C.G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S.K., Bindl, U.K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.
- Perrot, S. & Campoy E. (2009). Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenu. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 71, 23-42.
- Perrot, S. (2008). Evolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : Une analyse des premiers mois dans l'entreprise. *M@n@gement*, 11(3), 231-258.
- Perrot, S., Bauer, T.N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B., & Liden, R. C. (2014). Organizational Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Group & Organization Management*, 39(3), 247-273.
- Perry, S.J., Lorinkova, N.M., Hunter, E.M., Hubbard, A., McMahon, J. T. (2013). When does virtuality really "work"? Examining the role of work-family and virtuality in social loafing. *Journal of Management*, forthcoming.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group & Organization Management*, 38(2), 230-257.
- Reichers, A.E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12(2), 278-287.
- Reinholt, M., Pedersen, T., & Foss, N. (2011). Why network centrality isn't enough: The moderating roles of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1277-1297.
- Rizzo, J.R., House, R.J., & Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Rodell, J.B., & Colquitt, J.A. (2009). Looking ahead in times of uncertainty: The role of anticipatory injustice in an organizational change context. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 989-1002.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (2000). The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 43-62.
- Saks, A.M., Uggerslev, K.L., & Fassina, N.E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. & Crant, J.M., (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Skarlicki, D.P., & Latham, G.P. (2005). How can training be used to foster organizational justice? In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 499-522). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Slaughter, J.E., & Zickar, M.J. (2006). A new look at the role of insiders in newcomer socialization. *Group and Organization Management*, 31(2), 264-290.
- Sluss, D.M., & Thompson, B.S. (2012). Socializing the newcomer: the role of leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 114-125.
- Thompson, J.A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011-1017.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vinokur, A.D., & van Ryn, M. (1993). Social support and undermining in close relationships: Their independent effects on the mental health of unemployed persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 350-359.
- Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 18, (pp.1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Weiss, H. M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), 89-105.
- Zhang, Z. & Peterson, S.J. (2011). Advice networks in teams: the role of transformational leadership and members' core self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1004-1017.

ANNEXE A. ECHELLES DE MESURE UTILISÉES DANS L'ETUDE

Le soutien perçu du supérieur hiérarchique (Eisenberger et al., 1986, 2002)

- Mon supérieur hiérarchique considère que je contribue réellement au bon fonctionnement de l'entreprise.
- Mon supérieur hiérarchique est réellement soucieux de mon bien-être.
- Mon supérieur hiérarchique est à l'écoute des problèmes que je pourrais rencontrer.
- Mon supérieur hiérarchique est prêt à se mettre en quatre pour m'aider à donner le meilleur de moi-même au travail.
- Mon supérieur hiérarchique s'intéresse vraiment à la satisfaction que je retire de mon travail.
- Mon supérieur hiérarchique est fier du travail que j'accomplis.
- Quand bien même je ferais des efforts supplémentaires, mon supérieur hiérarchique ne le reconnaîtrait pas.

Les tactiques organisationnelles de socialisation (Jones, 1986 ; Ashforth & Saks, 1996 ; Allen & Shanock, 2013)

- À la Banque X, on a une vision claire de la façon dont on peut passer d'un emploi à l'autre ou d'une fonction à une autre.
- L'affirmation suivante décrit l'attitude de la Banque X à l'égard des nouveaux arrivants : 'Nous vous apprécions tel(le)s que vous êtes, ne changez pas'.
- À la Banque X, on n'essaye pas de changer les valeurs des nouveaux arrivants.
- Presque tous les collègues sont prêts à soutenir les nouveaux arrivants à chaque fois qu'ils en ont besoin.
- Il arrive que les collègues expérimentés laissent de côté leurs propres tâches pour aider les nouveaux arrivants à trouver leurs marques.
- La Banque X met vraiment les nouveaux arrivants en situation de progresser et d'apprendre.
- À la Banque X, les personnes expérimentées considèrent le fait de conseiller les nouveaux arrivants comme l'une de leurs principales responsabilités.
- En observant leurs collègues expérimentés, les nouveaux arrivants comprennent plus clairement quel est leur rôle dans la Banque X.
- De façon générale, à la Banque X on laisse les nouveaux arrivants se débrouiller tous seuls pour comprendre comment ils doivent travailler.
- Dans la Banque X, les nouveaux arrivants ont une vision claire du temps et des étapes dont ils ont besoin pour se former à leurs nouvelles fonctions.
- Les nouveaux arrivants peuvent prédire quelle sera leur progression de carrière simplement en observant comment cela s'est passé pour les autres.
- Dans la Banque X, on explique clairement aux nouveaux arrivants par quelles étapes ils doivent passer s'ils veulent progresser.

La justice organisationnelle globale (Ambrose & Schminke, 2009)

- Je trouve que la Banque X est une entreprise juste et équitable avec ses salariés.
- Dans l'ensemble, je me sens équitablement traité(e) dans la Banque X.
- Globalement, je trouve que mes rétributions (salaire, primes, promotions...) dans la Banque X sont justes et équitables.
- Dans la Banque X, je pense que la majorité des salariés diraient qu'ils sont équitablement et correctement traités.
- Je fais confiance à la Banque X pour être juste à mon égard.

La personnalité proactive (Bateman & Crant, 1993)

- Je suis en permanence à la recherche d'une meilleure manière de faire les choses.

- J'aime défendre mes idées, même s'il faut pour cela que je m'oppose aux autres.
- Peu importent mes chances, si je crois en quelque chose, je ferai en sorte de le réaliser.
- L'un de mes points forts, c'est de savoir repérer les opportunités.
- Si je vois quelque chose qui ne va pas, je fais en sorte d'y remédier.
- Si je crois en une idée, aucun obstacle ne m'empêchera de l'accomplir.

La maîtrise de la tâche (Morrison, 1993, 2002)

- Je maîtrise les tâches nécessaires à la conduite de mon travail.
- Je suis confiant(e) quant à l'adéquation de mes compétences professionnelles avec les exigences de mon travail.
- Je fais rarement des erreurs quand je réalise mes tâches au travail.
- Il me semble que je prends plus de temps que prévu pour terminer mes tâches.
- Je me sens compétent(e) dans la réalisation de mes tâches au travail.
- Je n'ai pas encore appris toutes « les ficelles » de mon métier.
- J'ai appris à accomplir efficacement et avec succès mon travail.

La clarté du rôle (Rizzo, House & Lirtzman, 1970 ; Ashford, 1986)

- Je sais exactement ce qu'on attend de moi dans mon nouveau poste.
- J'ai une vision claire de ce que mon supérieur considère comme une bonne performance.
- Je connais clairement mes responsabilités au travail.
- Je sais ce que mon supérieur estime être un niveau satisfaisant de performance.
- L'autorité dont je dispose au travail est clairement définie et délimitée.
- Il y a des buts et des objectifs clairs et planifiés pour mon travail.
- J'ai une vision claire de ce qui doit être fait au travail.
- Je sais quel niveau de performance est considéré comme acceptable par mon supérieur.

La satisfaction au travail (Cammann et al., 1983)

- Globalement, je suis satisfait(e) par mon travail dans la Banque X.
- En général, j'aime travailler dans la Banque X.
- Au fond, je n'apprécie pas mon travail dans la Banque X.

Assâad El Akremi est Maître de Conférences à l'Université de Toulouse 1 Capitole et membre du Centre de Recherche en Management (UMR 5303 CNRS). Il est aussi Professeur associé à la Louvain School of Management en Belgique où il enseigne les Méthodes de recherche en management. Ses recherches étudient le comportement organisationnel, la RSE et les réseaux de franchise. Il a publié de nombreux articles dans des revues françaises et internationales telles que *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*, *Human Relations*, *Journal of Business Ethics*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Group and Organization Management*, *Recherche et Applications en Marketing*, *la Revue de Gestion des Ressources Humaines* et *la Revue Relations Industrielles*.

Mohamed Ikram Nasr est Professeur Assistant en Comportement Organisationnel à l'EM Lyon Business School. Il a reçu son Doctorat en Sciences de Gestion à l'Université Toulouse 1 Capitole. Ses recherches s'intéressent entre autres aux dynamiques de la justice organisationnelle. En particulier, il mobilise les approches heuristiques et interactionnistes pour comprendre les effets des perceptions de justice sur la socialisation des nouvelles recrues. Ses travaux ont été présentés dans des colloques internationaux tels que l'Academy of Management Annual Meeting ou la Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Conference et publiés dans des revues comme *la Revue de Gestion des Ressources Humaines* et *la Revue Française de Gestion*.

Nathalie Richebé est Professeur de Comportement Organisationnel et de Gestion des Ressources Humaines à SKEMA Business School. Elle est aussi chercheur associé au CERGAM (IAE d'Aix-en-Provence). Elle a reçu son Doctorat de l'Université Paris-X et son HDR de l'Université de Grenoble. Ses recherches portent sur l'échange social, la régulation sociale, la gestion des compétences et la théorie des organisations. Durant les cinq dernières années, ses recherches ont été publiées notamment dans *M@n@gement*, *Human Resource Management Review*, *International Journal of Human Resource Management*, *Human Resource Management Journal*, *Journal of Management Inquiry* et *la Revue Française de Sociologie* (dont un article sélectionné pour le numéro spécial en anglais).